

Lean Hospital

Reifeprüfung im Unternehmen Spital

Sämtliche Organisationen müssen sich damit beschäftigen, wie man bestmöglich mit immer rascher ändernden Anforderungen umgehen kann. Dies gilt auch für Spitäler. Lean Hospital ist eine erfolgreiche Methode, um die gewünschte Agilität für die Zukunft zu erlangen und laufend hoch zu halten. Andere Managementmethoden haben ähnliche Ziele. Doch wissen Sie, wie reif Ihre Organisation für die Zukunft bereits ist und welche Veränderungen Ihre Organisation weiterbringen könnten?

Patrick Freund, E. Melanie Studer, Nadine Vögeli, Christian Baum, Dr. med. Katharina Rüther-Wolf

Das Universitätsspital Basel hat gemeinsam mit zwei Penta+-Spitalern (1), dem Spitalzentrum Biel und dem Kantonsspital Baden, ein Assessment entwickelt, um von Abteilungen oder ganzen Kliniken den Reifegrad der Patientenzentrierung zu bestimmen.

Ergebnisqualität wird immer wichtiger

Spitäler stehen im Wettbewerb: Patienten können sich immer besser informieren, Ergebnisse lassen sich immer besser vergleichen und Bedürfnisse werden immer individueller. Mit steigendem Druck zur Kosteneffizienz verändern sich die Ansprüche im

Patrick Freund ist PZM-Experte am Universitätsspital Basel.

Mélanie Studer, Prozesse & Qualität, Spitalzentrum Biel

Nadine Vögeli, Stellvertretende Leiterin Unternehmensentwicklung, Projektleiterin, Kantonsspital Baden

Christian Baum, Leiter Prozesse und Qualität, Spitalzentrum Biel

Dr. med. Katharina Rüther-Wolf, Leitung Patientenzentriertes Management, Universitätsspital Basel



Der Patient muss konsequent ins Zentrum des Denkens und Handelns gesetzt werden.

Gesundheitssystem. Nebst der erbrachten Leistung wird die Ergebnisqualität immer wichtiger. Dies führt dazu, dass der Patient als Kunde stärker ins Zentrum der Versorgung rückt (2). Zusätzlich zur medizinischen und pflegerischen Qualität ist auch die prozessuale Qualität und die Effizienz der Dienstleistungserbringung kontinuierlich zu verbessern. Viele Spitäler adaptieren erfolgreiche Management-Heuristiken aus der Industrie sowie Lean Hospital, Lean Six Sigma, ISO-Q-Systeme, EFQM, TQM, um erfolgreich zu bleiben. Was sind die Voraussetzungen zur Patientenzentrierung (Kundenzentrierung) und wie ergänzen sich scheinbar unterschiedliche Management-Heuristiken wie Qualitätsmanagement und Lean Hospital?

Lernen von der Industrie

Ein Blick in die Industrie als Vergleich zeigt: In der Automobilindustrie wird heutzutage vom Kunden eine hohe Qualität vorausgesetzt. Niemand kauft ein Auto, bei dem die Zündkerzen alle 1000 km ausgewechselt

werden müssen oder nach sieben Jahren zu rosten beginnen. Die entsprechenden Qualitätsprobleme werden auf Kundenplattformen sichtbar gemacht. Das Qualitätssystem der Automobilindustrie – mit der Normanpassung 2017 eingeführt – fordert eine ständige Verbesserung mit Betonung auf Fehlervermeidung mittels Verringerung der Streuung und Verschwendung entlang der gesamten Lieferkette ein (3). Dieser Schritt hin zu Lean Management ist in der Qualitätsnorm festgehalten und entlang der gesamten Supply Chain etabliert. Dies ist für die westliche Automobilindustrie neu, aber noch ein weiter Weg zu einer Unternehmenskultur des gemeinsamen gesamtheitlichen Strebens zum Besseren wie bei Toyota. Leider gilt diese Verpflichtung zum Besseren aber nur für direkt wertschöpfende Tätigkeiten. Toyota zeigt uns, dass eine gesamtheitliche Lean-Unternehmenskultur erforderlich ist: Alle Mitarbeitenden sind kollaborativ für Erfolg und Misserfolg verantwortlich, unabhängig davon, ob in Support- und Administrativ-

Kontaktmöglichkeiten

Wollen Sie mehr darüber erfahren oder interessieren Sie sich für die Durchführung eines Assessments? Dann melden Sie sich bei einer der folgenden Personen:

- Universitätsspital Basel, Patrick Freund: +41 61 328 56 10, pzm@usb.ch
- Spitalzentrum Biel, Christian Baum: +41 32 324 42 24, christian.baum@szb-chb.ch
- Kantonsspital Baden, Benedikt Niederer: +41 56 486 21 83, Benedikt.Niederer@ksb.ch

tätigkeiten oder bei direkt wertschöpfenden Tätigkeiten und Dienstleistungen.

Erwartungen übertreffen

Um den Kunden zu begeistern, reicht das Erfüllen von Bedürfnissen alleine nicht mehr aus. Das Ergebnis für den Kunden muss die Erwartungen übertreffen. So steigen die Kundenzahlen. Aufgrund der guten Ergebnisse für den Kunden erzielt auch das Unternehmen ein besseres Resultat als die Mitbewerber. Dies gilt auch für Spitäler. Oft sind Spitäler schlicht noch nicht reif genug, um das volle Potenzial auszuschöpfen. Der Patient muss konsequent ins Zentrum des Denkens und Handelns gesetzt werden. Strategische und taktische Führungsentscheide richten sich danach. Über alle Bereiche hinweg wird in der täglichen Arbeit der Patient oder der interne Kunde ins Zentrum des Handelns und des Optimierens gesetzt. Das Wissen und die Erfahrungen aller Mitarbeitenden sind interprofessionell und über Hierarchiestufen hinweg zur kontinuierlichen Verbesserung zu nutzen. Qualitätsmanagement, Lean Hospital und andere Management-Heuristiken arbeiten Hand in Hand, um die Organisation dabei zu unterstützen. Alle Mitarbeitenden werden der Betroffenheit entledigt und zur Beteiligung verpflichtet.

Dies setzt einen hohen Reifegrad der Unternehmenskultur hinsichtlich Patientenzentrierung voraus: Eine Kultur der Offenheit wird über alle Stufen hinweg eingefordert. Je reifer ein System sich an die ständig ändernden Anforderungen anpassen kann, desto besser ist die Ausgangslage, um für künftige Veränderungen gewappnet zu sein oder diese sogar vorherzusehen. Als Nebeneffekt wird die Effizienz und Motivation der Mitarbeiter kontinuierlich gesteigert. Ausserdem verbessern sich Deckungsbeiträge, und aufgrund der guten Ergebnisqualität werden Patientenzahlen langfristig steigen. Ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil kann so sichergestellt werden.

Patientenzentrierung bewerten

Das Kantonsspital Baden, das Universitätsspital Basel und das Spitalzentrum Biel haben einen Reifegrad Patientenzentrierung in Form eines Assessments entwickelt. Aufgrund des integrativen Ansatzes werden die Patienten- und Kundenzentrierung, die Führung (das Management) und die Kultur miteinbezogen. Unabhängig von angewandten Management-Heuristiken wie Lean Hospital, Lean Six Sigma, ISO-Q-Systeme, EFQM, TQM etc. kann das System Spital erstmalig neutral «von aussen» beurteilt werden.

Das Ergebnis des Assessments («Reifeprüfung») ist eine Spiegelung der erhaltenen Eindrücke des Spitals in Form eines Reifegrades zur Patientenzentrierung. Basierend auf den sichtbar gemachten Hauptpotenzialen wurden Inputs dazu abgegeben, welche nächsten Schritte möglich sind, um als Spital patienten- und kundenzentrierter zu werden. Es ist eine Chance, neue Impulse in strukturierter Form zu erhalten und sich mit anderen der gleichen Branche zu vergleichen. Es sind weitere Assessments geplant, sodass neutralisierte Vergleiche mit dem Markt (Benchmark) künftig möglich werden. So

Anmerkungen

- 1 Penta+ Spitäler, Einkaufsgemeinschaft und Austausch von Best Practice, seit 2016: Kantonsspital Baden, Spitalzentrum Biel, Kantonsspital Chur, Kantonsspital Baselland (KSBL), Kantonsspital Winterthur.
- 2 Das Martini Prinzip», S.12, Hartwig Hulant et al.
- 3 Qualitätsmanagement- IATF 16949:2016, System-Standard der Automobilindustrie.



Bild: Universitätsspital Basel

Reifegrad der Patientenzentrierung: Was ist das Ergebnis und der Nutzen für das Spital?

werden Erfolgsrezepte aus der Praxis (Best Practice) zur Patientenzentrierung systematisch erkannt und ein Austausch indirekt ermöglicht. Es stimmt uns zuversichtlich, dass so Patienten als Kunden noch konsequenter ins Zentrum des Handelns gerückt werden. ■

Anzeige

**SWISS
EXCELLENCE
FORUM**

Network to Success

**ESPRIX
Award Winner 2019**



Wir gratulieren dem CAMPUS SURSEE zu der herausragenden Leistung! Es macht uns stolz, dass wir den CAMPUS SURSEE auf seinem erfolgreichen Weg zur Excellence begleiten durften!

swiss-excellence-forum.ch, 041 229 30 40